

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Průzkum interní komunikace v organizaci

Research of Internal Communication in Organization

Studentka: Veronika Urbančíková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Anna Dušková

Ostrava 2009

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7.5.2009

.....

Veronika Urbančíková

Poděkování

Děkuji mé vedoucí bakalářské práce PhDr. Anně Duškové za veškeré rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Interpersonální komunikace.....	3
2.1	Proces komunikace.....	3
2.2	Verbální a neverbální komunikace.....	6
2.3	Naslouchání a porozumění.....	8
3	Interní komunikace v organizaci.....	9
3.1	Vnitropodniková komunikace.....	9
3.2	Komunikační toky v organizaci.....	10
3.3	Komunikační nástroje.....	12
3.4	Bariéry snižující efektivitu interní komunikace.....	16
3.5	Zlepšení komunikace v organizaci.....	18
4	Charakteristika technik sběru empirických dat.....	21
4.1	Vybraná metoda průzkumu.....	21
4.2	Etapy empirického šetření.....	24
5	Návrh postupu pro zmapování efektivity interní komunikace v organizaci.....	26
5.1	Příprava dotazníků.....	26
5.2	Pilotáž.....	32
5.3	Konečná verze dotazníků.....	33
5.4	Doporučení pro sběr a analýzu výsledků.....	40
6	Závěr.....	41
	Seznam použité literatury.....	42
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Komunikace je velmi důležitou součástí života každého z nás. Je to právě ona, kdo napomáhá utvářet vztahy, rozhoduje o společenském postavení, o začlenění mezi ostatní a také z velké části rozhoduje o kvalitě života. Lidé potřebují komunikovat zejména proto, aby mohli vyjádřit své pocity, názory, myšlenky či postoje. Z tohoto důvodu je důležitá také schopnost umět správně komunikovat, ovšem ovládat tuto schopnost není zdaleka tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát. Správná komunikace spočívá v řadě schopností a dovedností, jako jsou umění naslouchat a správně argumentovat nebo také dokázat se přizpůsobit momentálním podmínkám. Správnost komunikace spočívá v celkovém uskutečnění procesu komunikace. Komunikace přispívá k úspěchům, k dosahování oso

bních představ a cílů, ale pokud není správně vedena může způsobit také mnoho nedorozumění.

Komunikace neprovází pouze náš osobní život, ale také život organizací. Působí jak ve vnějším prostředí firem (komunikace se zákazníky, veřejnosti a podobně), tak i v jejich vnitřním prostředí (komunikace mezi zaměstnanci). Interní komunikace ve firmě je důležitá součást firemní kultury, protože prostřednictvím interní komunikace lze ovlivnit zaměstnance a vést je tak k lepším výkonům. V pracovním prostředí je žádoucí, aby zaměstnanci věděli co se od nich očekává a jak mohou oni sami přispět k úspěchu firmy. Z tohoto důvodu je potřeba zajistit v organizaci kvalitní komunikaci.

Fungující interní komunikace vede ke zvyšování kvality práce, vyšší produktivitě výroby nebo také nižším firemním nákladům. Pomocí firemní komunikace si zaměstnanci utvářejí a vyjasňují názory a postoje k firemnímu dění a ztotožňují se s firemními hodnotami i cíly. Z těchto důvodů je důležité věnovat firemní komunikaci náležitou pozornost.

Manažeři mnoha firem si stále více uvědomují význam a důležitost kvalitní interní komunikace ve firmě, ovšem i přesto se velmi často stává, že manažeři neumí se svými podřízenými správně komunikovat, nebo mají milné představy o tom jak by měla dobrá komunikace vypadat. Manažeři mnohdy také neumí nastavit podmínky tak, aby mohla

komunikace správně fungovat. Díky tomuto počínání dochází v organizacích ke zbytečným ztrátám, kterým je však možno snadno předejít.

Cíl mé bakalářské práce je nastítnit fungování procesu komunikace, shrnout základní poznatky komunikace v organizacích, představit její toky, nástroje, bariéry a další, a nastítnit teoretickou možnost jejího vylepšení. Výsledkem jsou dva zrcadlově vytvořené dotazníky, které je možno aplikovat v konkrétní firmě a na jejichž základě je možné vyhodnotit kvalitu interpersonální komunikace mezi manažery a řadovými zaměstnanci. Na základě výsledků dotazníku je možné navrhnout vhodné řešení problémů a přispět tak ke zlepšení komunikace na pracovišti.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Obsah teoretické části je popis interpersonální komunikace, vnitropodnikové komunikace a popis technik sběru empirických dat pro vyhodnocení kvality komunikace v pracovním prostředí. Obsahem praktické části je návrh sociologického průzkumu, jeho pilotáž a následně doplnění jeho nedostatků zjištěných z pilotáže.

2. Interpersonální komunikace

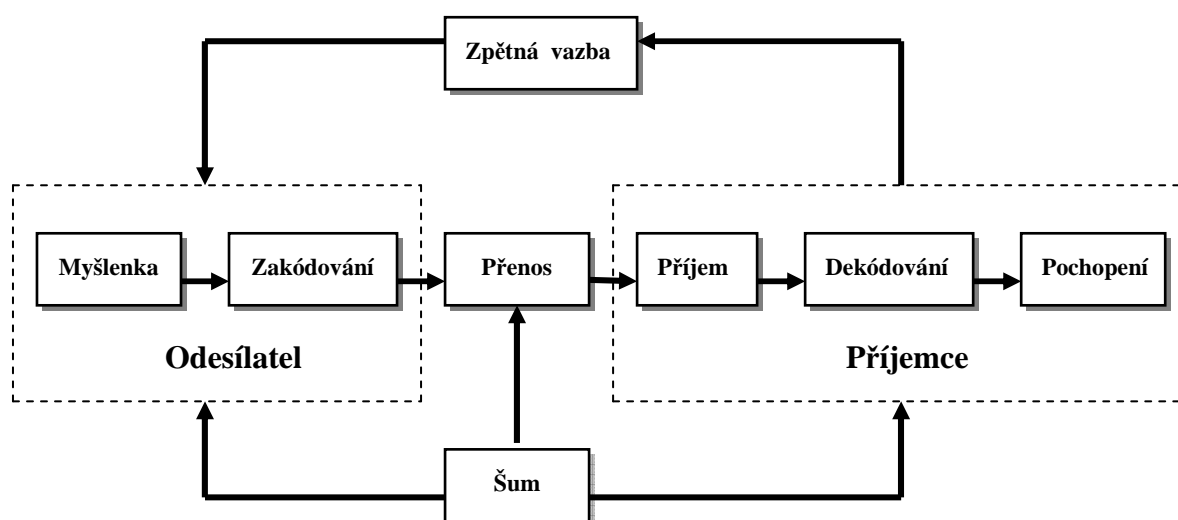
Termín komunikace pochází z latinského původu. Je odvozeno od slova „communicare“, což znamená někomu něco dát, sdílet s někým nebo také činit společným. Může být použito jako označení pro dopravní síť, přemísťování lidí či materiálu, ale také přemísťování myšlenek, informací, postojů a pocitů od jedné osoby k druhé.

2.1 Proces komunikace

Podle Bedrnové a Nového (2002) bývá komunikace často obecně charakterizována jako dorozumívání či výměna informací, přičemž nemusí jít pouze o lidský jev. V této bakalářské práci se dále budeme zabývat komunikací sociální (mezilidskou). Ta je ovlivněna vztahy i kulturním a sociálním prostředím. Dochází při ní k vzájemnému ovlivňování komunikujících.

Koontz a Weihrich (1993, 507) definují komunikační proces jako „přenos informací od odesílatele k příjemci, ovšem za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl.“ Na tento proces má vliv řada faktorů: kulturní, sociologické, legislativně-politické a ekonomické hledisko, geografická vzdálenost a také čas.

Obr. 2.1 Model procesu komunikace



Pramen: Koontz H., Weihrich H., Management, 1993, str. 510

Odesílatel je osoba, skupina osob či organizace, která má nějakou myšlenku nebo nápad, tu převede tak, aby byla srozumitelná pro příjemce i odesílatele (tzv. zakódování) a odešle ji příjemci. Musí tedy přizpůsobit kódování takovým způsobem, na jaké úrovni myšlení je její příjemce, kvůli správnému porozumění, přičemž je velmi důležité, aby samotný odesílatel své myšlenky porozuměl.

Příjemce je osoba, skupina osob či organizace, která přijímá zprávu. Do vnímání se promítá osobnost příjemce, jeho intelekt, pozornost s jakou zprávu přijímá a schopnost porozumění. Osoby s omezeným myšlením nejsou často schopny sdělení správně pochopit (dekódovat) a je na odesílateli, aby tuto skutečnost zohlednil.

Myšlenka je důvod uskutečnění procesu komunikace, jehož účelem je předat informace k určené osobě v požadovaném čase a daném místě.

Odesílatel musí **zakódovat** svou myšlenku do systematické řady symbolů vyjadřující úmysl. Hlavní formou kódování je jazyk. Funkcí kódování je zabezpečit, správné vyjádření myšlenek a úmyslů ve formě sdělení.

Přenos sdělení probíhá prostřednictvím komunikačních kanálů. Sdělení můžeme podat písemně nebo ústně. Je důležité pečlivě zvážit typ kanálu, aby byla informace správně předána.

Příjem je obdržení myšlenky. Po něm následuje **dekódování**. Dekódování je termín pro proces myšlení příjemce a probíhá na základě předchozích zkušeností. Jde o zpětné převedení na myšlenky a nápady.

Důležitou roli v tomto procesu hraje **pochopení**. Správnou interpretací docílíme toho, aby byla zpráva pochopena podle očekávání. Kritický moment je vnímání zprávy příjemcem, jak danou informaci vidí. Nesprávným pochopením může dojít k omylu.

K efektivnímu vyhodnocování komunikace slouží **zpětná vazba**, díky které se můžeme přesvědčit zda byl celý proces zakódování, přenosu, dekódování a pochopení správný a také se můžeme přesvědčit zda požadované bylo správně splněno. Zpětná vazba je tedy reakce na přijatou zprávu.

Podle Bělohávk (1996) lze zpětnou vazbu dělit do několika úrovní:

- zpětná vazba na úrovni vnímání – například odpovědí „rozumím“ si odesílatel ověřuje zda adresát zprávu slyšel, ovšem nevyjadřuje tím, že mu žádná skutečnost neunikla,
- zpětná vazba na úrovni kódu – příjemce je schopen zopakovat zprávu slovo od slova, ale nemusel ji správně pochopit,
- zpětná vazba na úrovni významu – je nejdůležitější, protože tato zpětná vazba dokazuje zda příjemce správně pochopil smysl zprávy, což lze ověřit kontrolou praktického provedení příkazu.

Účinná zpětná vazba by podle Bedrnové a Nového (2002) měla být konkrétní, popisující, správně načasovaná, jasná, zaměřena na pomoc, hodnotná a měla by být podána v době, kdy jsou všichni zúčastnění schopni ji přijmout. Obecně platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je také lepší.

Proces komunikace ovlivňuje tzv. **šum**. Je to jakýkoliv rušivý faktor, který narušuje porozumění informacím v procesu komunikace. Koontz a Weihrich (1998) zařadili mezi šumy zejména hluk, který brání jasnému myšlení, používání nejednoznačných symbolů, které mohou být špatně dekodovány nebo poruchy užívaných komunikačních kanálů. Komunikaci může rovněž komplikovat malá pozornost, špatné pochopení díky předsudkům, nebo používání cizích jazyků a gest u jiných kultur.

Steers (1991) vychází z poznatků, že interpersonální komunikace ovlivňuje názory postoje a v neposlední řadě i chování lidí kolem nás, a také naši osobu. Interpersonální komunikace umožňuje vzájemné ovlivňování lidí, pomáhá utužovat vzájemné vztahy a zásadním způsobem může ovlivnit také kvalitu života.

To, jak vnímáme ostatní osoby, podléhá podle tohoto autora určitým zákonitostem. Významný vliv zde má např. sociální percepce, při níž poznávající subjekt usuzuje z vnějších projevů druhého jeho vnitřní psychické charakteristiky, aby mohl lépe reagovat. Zahrnuje naše sociální vnímání, ale i hodnocení toho, co pozorujeme. Faktorem ovlivňujícím komunikaci je také zvolené místo setkání, oblékání, fyzický vzhled, jako jsou vlasy, líčení, postava, celková upravenost, také vůně a další. Tyto mentální zkratky umožňují udělat si o někom obrázek bez dlouhých úvah a přispívají ke snadnější orientaci v sociálním prostředí.

2.2 Verbální a neverbální komunikace

Většina autorů, jako např. Bedrnová a Nový (2002), Bělohávek (1996) nebo Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) se shodují na základním členění komunikace, a to na verbální a neverbální.

2.2.1 Verbální komunikace

Bedrnová a Nový (2002) rozděluje verbální komunikaci na řeč a písmo, které se skládají ze slov. K porozumění ovšem nestačí, aby lidé znali pouze holé významy slov, ale je nutné, aby k nim měli podobný vztah a aby dokázali stejně chápat danou situaci.

Součástí verbální komunikace je také tzv. paralingvistika. Jedná se o nezvukové mimoslovní projevy, které doprovázejí mluvenou řeč. Může jít o opakování slov, vyplňování mezer mezi slovy zvukovými či slovními parazity, také hlasitost, výšku a barvu hlasu, tempo a plynulost řeči.

Nejčastější formou komunikace je **mluvená řeč**, kdy spolu účastníci komunikují přímo. Největší výhodou ústní komunikace je v bezprostřední zpětné vazbě. Je možné sledovat reakci posluchačů, popřípadě si ihned ujasnit možné nesrovnalosti.

Bedrnová a Nový (2002) rozlišují 4 komunikační styly:

- **Konvenční komunikace** – jedná se o pozdravy, společenské rituály, poklony a lichotky; jejich úkolem je zabránit rozpakům, udržení společenských vztahů.
- **Konverzační komunikace** – jedná se o diskuse, polemiky, společenskou konverzaci a vyjednávání; účelem je výměna informací a postojů nebo sebeprosazování.
- **Operativní komunikace** – jedná se o výuku, nákupy, jednání na úřadech a komunikace v pracovním procesu; pomáhají při zvládnutí životního procesu a uspokojování potřeb.
- **Osobní komunikace** – jedná se o komunikaci v partnerském vztahu, s rodinou a přáteli s citovou náplní; zajišťuje ochranu a reprodukci života a uspokojování potřeb.

Druhá varianta verbální komunikace je **písemná komunikace**, při které nedochází k přímému kontaktu a zpětná vazba nemusí být okamžitá. Velkou výhodou této komunikace je v asynchronnosti, tedy není nutné, aby účastníci byli ve stejnou chvíli na stejném místě, navíc je vše uchováno a existuje tedy možnost opětovného procházení. V dnešní době je nejčastěji využíváno elektronické formy písemné komunikace, ale i tištěná forma zůstává nadále běžně využívána.

Při verbální komunikaci je nejdůležitější její obsah, ovšem důležitý je také způsob, protože dochází k vzájemnému ovlivňování účastníků.

2.2.2 Neverbální komunikace

Když s někým hovoříme, snažíme se plně věnovat obsahu jeho sdělení, ale vnímáme také různá gesta, mimiku, pohledy, postoje, pohyby a další. Tento způsob komunikace se nazývá neverbální komunikace a jejím úkolem je podpořit verbální část komunikace. Lidé s vyšší mírou empatie bývají schopnější při vnímání neverbálních gest, ale tuto schopnost lze také cíleně zlepšit. Neverbální komunikaci se při kontaktu s jinou osobou nelze vyhnout.

Prostřednictvím těchto signálů vyjadřujeme své pocity. Zájem můžeme vyjádřit mírným předklonem k mluvčímu, dotekem ruky na lokti či očním kontaktem. Naopak nezájem projevíme ležérním postojem či pohledem mimo zónu očního kontaktu. Záleží také na postavení osob a jejich povaze. Správné řeči těla je třeba se neustále učit.

Bedrnová a Nový (2002) rozdělují gesta do těchto skupin:

- **Ilustrační gesta** – doplňujeme jimi verbální komunikaci, používáme znázornění a podobně.
- **Symbolická gesta** – do určité míry nahrazují verbální komunikaci, jsou ale ovlivněna kulturou, tedy v jiné kultuře může stejné gesto znamenat naprosto odlišnou věc.
- **Regulátory** – jsou využívány k usměrňování komunikačního partnera, například přikývnutím hlavy naznačíme aby komunikátor pokračoval v řeči a podobně.
- **Adaptační gesta** – slouží k uspokojování potřeb, například poškrábáním na místě svědění, prohnutím v zádech kvůli bolesti, nebo pohráváním si s různými předměty.

Z výrazu obličeje a očí můžeme vyčíst jak se lidé cítí, jestli jsou příjemně naladěni nebo je něco trápí, tedy emocionální vztah. Lidé se liší v míře vyjadřování těchto emocí díky kultuře, ale také samotné osobnosti.

2.3 Naslouchání a porozumění

V dnešní době se potýkáme s neschopností lidí naslouchat druhým, protože jsou příliš soustředění na své problémy a názory a nevidí již problémy a názory druhých. Bedrnová a Nový (2002) upozorňují na to, že běžný posluchač je schopen zachytit v průměru 50% sdělovaných informací, ale s délkou hovoru pozornost klesá až na 25%. Pro zlepšení tohoto výsledku je nutné patřičné soustředění, sledování gest, postojů, výrazů obličeje i změn hlasu. Můžeme si opakovat klíčové informace a pokládat dotazy k tématu. Při komunikaci s druhou osobou je dobré využívat empatie, tedy vžít se do role komunikujícího a snažit se ho pochopit.

Abychom docílili pochopení, můžeme mnohé ovlivnit i pokud jsme na straně odesilatele. Je velmi důležité si dopředu rozmyslet co je obsahem sdělení a co jím chceme říci. Také je vhodné zdůraznit důležité body sdělení tím, že je několikrát zopakujeme a budeme na ně klást vyšší důraz. Doporučuje se nepoužívat zdlouhavá souvětí a cizí slova, ale raději krátké věty s jednoduchými výrazy, aby byli všichni zúčastnění schopni obsahu rozumět.

Kvalitě také může pomoci, pokud budeme sledovat reakci posluchačů, zda je sdělení zajímavá a pokud uvidíme negativní reakci, je pouze na nás, abychom změnili „taktiku“, protože pozitivně naladěni a zainteresovaní posluchači si zapamatují více informací.

Lidé bývají velice často ovlivněni tím, jak daného člověka vnímají, jaké k sobě chovají sympatie. Na tuto skutečnost je nutno si dát pozor, protože i nám nesympatický člověk může být mnohdy nositelem velmi cenných informací. A proto, a to zejména v pracovním prostředí, bychom sympatiím neměli přikládat takový význam jako se tomu běžně stává.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) zdůrazňují, že důležitější než jakékoliv návody k naslouchání je samotné rozhodnutí naslouchat. Důležité je také poznání, že efektivní komunikace znamená být pochopen a sám chápat.

3. Interní komunikace v organizaci

Každá organizace musí vytvářet vhodné podmínky jak pro interní komunikaci, tzn. mezi zaměstnanci, tak pro externí komunikaci, např. se zákazníky, veřejností a podobně. Externí i interní komunikace se může realizovat ve formální nebo neformální rovině.

3.1 Vnitropodniková komunikace

Vnitropodniková komunikace, je komunikace probíhající uvnitř organizace. Tato komunikace přímo ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci, ale také vztah zaměstnanců k firmě samotné. Podle Hlouškové (1998) je vnitropodniková komunikace propojení firmy, kdy cílem je propojení jednotlivých zaměstnanců tak, aby bylo umožněno porozumění a spolupráce. Jedná se o každodenní provozní komunikaci uvnitř firmy, která probíhá mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary či organizačními jednotkami.

Pomocí komunikace si zaměstnanci firmy utvářejí a vyjasňují názory a postoje k firemnímu dění. Tato komunikace je zároveň podstatným nástrojem pro vyjasňování firemních hodnot i cílů. Velká část vnitropodnikové komunikace také spočívá v činech manažerů a ostatních zaměstnanců. K zaměstnancům velmi výrazně hovoří také znaky, jako jsou pověst firmy, pověst a činy manažerů i úroveň řízení, dále také firemní vize, strategie a cíle nebo atmosféra ve firmě. Nemalý vliv na vnímání organizace jejími zaměstnanci mají úspěchy a neúspěchy firmy, know-how, odměňování zaměstnanců, zájem či nezájem firmy o své zaměstnance, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, úroveň jednání se zaměstnanci, zákazníky i veřejností. Tedy firemní komunikace se týká vše, co se ve firmě nebo kolem ní děje.

Cílem vnitropodnikové komunikace je podle Koontze a Weihricha (1993) zajistit efektivní informovanost řadových zaměstnanců tak, aby mohli spolehlivě plnit požadované role i úkoly a umožnit manažerům provádění všech manažerských funkcí, které vymezují jako stanovování cílů, plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrolování. Bedrnová a Nový (2002) věnují pozornost vytvoření strategie přenosu informací a řízení celého tohoto procesu. V praxi se jedná o to, zvolit vhodný systém komunikace a průběžně sledovat, jak lze tento systém zdokonalovat.

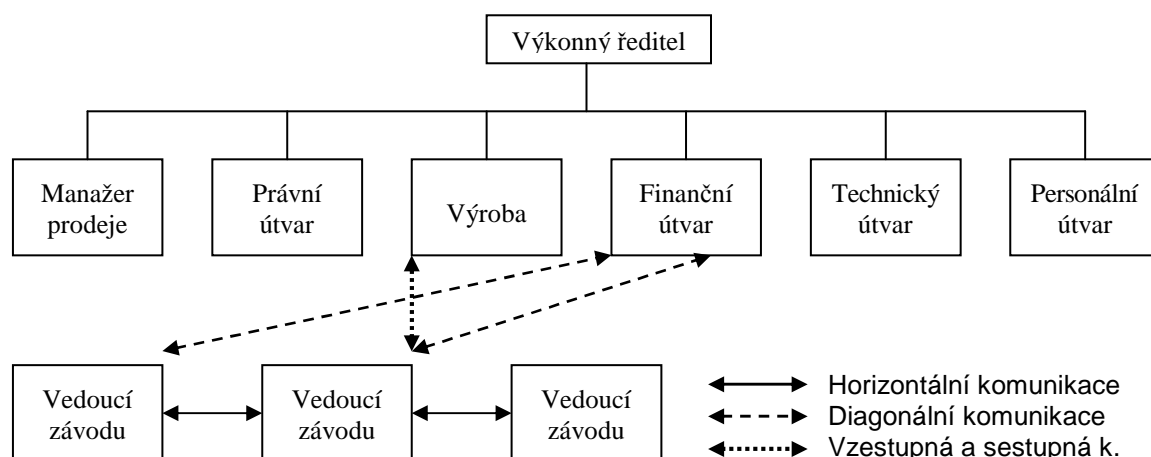
Podle Hlouškové (1998) je velmi důležité, aby každý zaměstnanec věděl, co se od něj očekává, co je jeho náplní práce a také jak napomáhá firmě k dosahování cílů. Dále je také důležité znát kdo o čem rozhoduje, co je oceňováno a co se naopak trestá, jaké jsou možnosti služebního i platového postupu. Zaměstnancům pomůže, pokud jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy, manažeři znají potenciál svých zaměstnanců a dají jim příležitost k prosazení.

3.2 Komunikační toky v organizaci

Informace probíhají uvnitř firmy všemi směry, pomocí různých komunikačních toků. Holá (2006) udává, že komunikační tok si lze představit jako cestu z místa vzniku informace na místo určení. Efektivita toku je dána zejména rychlostí předávání, kvalitou informací, dostupností, relevancí, možnostmi uchovávání, prostředky informačních a komunikačních technologií, které zajišťují provoz toku. Efektivita komunikačního toku je závislá na tom, zda příjemce informaci obdrží včas, rozumí jí a reaguje na ni. Informační toky jsou základem pro fungování komunikace v organizaci.

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) lze interní komunikaci rozdělit na vertikální, horizontální a diagonální komunikaci. Vertikální se dále dělí na sestupnou a vzestupnou komunikaci (viz obr. 3.1).

Obr. 3.1 Komunikace v organizaci



Pramen: Donnelly, J. H., Gibsona, J. L., Ivanceviche J.M., Management, 2004, str. 513

Sestupná komunikace

Sestupná komunikace probíhá podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) od zaměstnanců na vyšším stupni podnikové hierarchie k zaměstnancům, kteří jsou na nižší organizační úrovni. Je to způsob, jak ovlivnit řadové zaměstnance, nejčastěji v podobě manuálů, oběžníků, prohlášení a pracovních instrukcí. Mezi pracovní instrukce patří zejména popisy práce a procedury, podniková politika, zpětná vazba na výkon pracovníků nebo informace o podnikových cílech. Koontz a Weihrich (1993) navíc zahrnují možné nástroje sestupné komunikace o dopisy, příručky, brožury, a také rozhovory, schůzky a telefonáty. V tomto ohledu je nutno zařídit, aby řadoví zaměstnanci vše správně pochopili a tyto dokumenty četli, aby nedocházelo ke zkreslování informací. Tradičně manažeři kladou důraz především na komunikaci sestupnou, ale jak praxe ukazuje, je-li ve firmě rozšířen především tento druh komunikace, vznikají problémy, protože vedení je postaveno na příkazování a manažeři ztrácejí přehled nad situací na svém pracovišti.

Vzestupná komunikace

Vzestupná komunikace probíhá podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) od podřízených k nadřízeným až na vrchol organizační hierarchie. Tubbs a Moss (1991) uvádí, že se jedná o komunikaci, pomocí níž se nápady, pocity a představy podřízených mohou z nižší úrovně řízení dostat na vyšší úroveň řízení. Pokud není tato možnost řadovým zaměstnancům umožněna, mají tendenci být frustrovaní a zklamaní, což by mohlo zapříčinit polevení v pracovním nasazení. Koontz a Weihrich (1993) navíc upozorňují na to, že vzestupná komunikace nemá direktivní charakter a je možné se s ní setkat především v organizacích s demokratickým organizačním prostředím. Typické pro tuto komunikaci je podávání návrhů nebo reklamací, konzultační schůzky, společná zasedání, dotazníky či schránky s návrhy apod.

Horizontální komunikace

Horizontální komunikace je založena podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) na toku informací mezi zaměstnanci stejné nebo podobné úrovně řízení. Horizontální komunikace je vhodným nástrojem v mnoha situacích, zejména potřebujeme-li vykonat efektivně úkol vyžadující spolupráci více zaměstnanců. Týmová práce, pracovní skupiny, spolupráce mezi odděleními nebo jen shromáždění zaměstnanců k vyřešení problému jsou příklady, kdy je potřebná horizontální komunikace. Spolupráce zaměstnanců na stejné

úrovni řízení zlepšuje jejich uspokojení z práce a může zvýšit efektivnost, protože se záležitosti řeší u zdroje. Velmi často se však na tento druh komunikace ve firmách zapomíná a nejsou pro ni nastaveny podmínky. Tubbs a Moss (1991) uvádí jako příklad horizontální komunikace nemocnice, kdy základem je zdravotnický servis, ale není to jediné odvětví fungující v nemocnici. Můžeme zde nalézt také administrativní pracovníky a údržbu, kteří napříč svého odvětví komunikují, aby zajistili správný chod nemocnice. Koordinace a zapojení všech těchto odlišných odvětví zaručuje efektivní chod firmy.

Diagonální komunikace

Podle Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche (2004) je diagonální komunikace komunikací úhlopříčnou, kdy se jedná o zaměstnance různých útvarů na různých úrovních řízení. Jedná se například o komunikaci, kdy řadový zaměstnanec sděluje informace vedoucím jiného útvaru. Tato komunikace zkracuje čas a snižuje množství práce v organizaci tím, že je lepší, aby komunikace probíhala diagonálně než vzestupně a následně horizontálně. Tento druh komunikace je v organizacích využívána nejméně.

3.3 Komunikační nástroje

Pro interní komunikaci je velmi důležitá správná volba komunikačních nástrojů, které komunikaci umožňují nebo aspoň usnadňují. Kritéria pro optimální výběr média, která udává Bělohávek (1996), jsou zejména: potřeba rychlosti zprávy, množství informací, které je nutno předat a také finanční náročnost přenosu informací.

Komunikace ve firmě probíhá v základních formách. Holá (2006) rozlišuje formu osobní, písemnou a elektronickou. Nelze obecně definovat, která z forem komunikace je efektivnější, neboť každá je v určitých podmínkách více či méně efektivní.

3.3.1 Osobní, ústní komunikace, komunikace tváří v tvář

Mezi tento druh komunikace řadíme rozhovor, telefonní hovory a schůze. Ústní komunikace je nejpoužívanější komunikací, která je nenahraditelná pro její možnost okamžité reakce. Je vhodná zejména tam, kde je potřeba objasňování, či přesvědčování.

Jako její výhody posuzuje Bělohávek (1996) zejména fyzickou blízkost komunikujících nebo také průběžnou výměnu názorů a postojů. Jako nevýhody považuje nedostatek času k promyšlení reakce a také nezaznamenávání vysloveného, čímž může dojít ke ztrátě

informací. Je proto dobré ústní komunikaci podpořit písemným záznamem. Holá (2006) zařazuje do tohoto druhu komunikace zejména tyto aktivity:

Porady - jejich efektivita je závislá na přípravě a průběhu. Je nutné, aby před konáním porady byli všichni zúčastnění členové obeznámeni s programem, přičemž poradou musí vést jedna osoba, která ji efektivně moderuje.

Firemní mítinky, interní prezentace - čímž je myšleno celofiremní shromáždění zaměstnanců. Je vhodným způsobem pro prezentaci strategických cílů, chystané organizační změny, odměňování zaměstnanců, interpretaci výsledků a úspěchů uplynulého období. Mítink musí vždy zahrnovat dostatečný prostor pro otevřenou diskusi, proto bývá často spojen s neformální společenskou akcí.

Interní školící programy – jsou to programy pro konkrétnější projednání strategií a cílů organizace. Přinášejí pochopení a přijetí firemních cílů zaměstnanci a odbourává pochyby a nejistoty. V mnoha firmách se setkáváme se školením při nástupu do pracovního poměru a také standardním produktovým školením.

Dny otevřených dveří a konzultace - vymezují čas pro diskusi, objasňování nejasností a konzultace, přičemž je postaveno na aktivním přístupu zaměstnanců. Četnost a doba trvání je závislá zejména na ochotě manažera, ale také na velikosti firmy a na druhu výrobního či nevýrobního procesu. Při vyhrazení doby konzultací předchází manažerům narušování svého programu zaměstnanci během další doby.

Manažerské pochůzky - poskytují příležitost pro méně odvážné zaměstnance, kteří sami neinicují komunikaci. Spočívá ve schopnostech manažera dodat zaměstnancům první impuls k diskusi. Základem je pozitivní naladění, schopnost naslouchat a povzbuzovat. Efektivita této zpětné vazby spočívá ve zlepšování, přičemž je nutné odložit řešení na pozdější dobu po vyhodnocení získaných informací. Dalším důležitým efektem těchto pochůzek je projevení zájmu o řadové zaměstnance manažery.

Společenské a sportovní akce - napomáhají utváření a utužování vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a vytváření soudržného týmu. Je to také vhodná příležitost pro získání zpětné vazby, protože v neformální atmosféře se mohou zaměstnanci osmělit a projevit zájem o nevyjasněné skutečnosti a zároveň projevit své názory na fungování firmy.

3.3.2 Písemná komunikace prostřednictvím médií

Do této kategorie řadíme písemnou, vizuální a audiovizuální komunikaci. Písemná komunikace je využívána především pro hromadná sdělení větší skupině zaměstnanců, jejichž cílem je informovat větší množství zaměstnanců v krátkém čase. Písemná forma se běžně používá tam, kde je potřeba zdůraznit váhu informace.

Práci s písemnými dokumenty rozšiřují přínosným způsobem informační technologie, kdy elektronická forma částečně nahrazuje formu papírovou z důvodů vyšší rychlosti, přesnosti i všeobecné dostupnosti. Elektronická forma umožňuje efektivnější distribuci, sdílení a archivaci dokumentů. Písemná forma komunikace splňuje především sdělovací funkci, ale nezajišťuje okamžitou zpětnou vazbu, proto je vhodná spíše pro informování, nikoliv operativní řešení náhlých situací a problémů. Do tohoto druhu komunikace podle Holé (2006) patří:

Vizuální a audiovizuální komunikace - která je v organizacích využívána zejména jako školící a instruktážní technika, na poradách či firemních akcích.

Výroční zprávy - poskytují souhrn důležitých informací o firmě v aktuální podobě, které jsou určeny pro vnitřní i vnější účely. Patří zde například ukazatelé prosperity, plnění plánů, dosažení jednotlivých cílů, úspěchy a srovnání předchozích období. Vytváří se zpravidla jednou ročně, přičemž nesmí obsahovat žádná zkreslená či lživá data.

Firemní profil - je to souhrn základních informací o firmě, její historii a důležitých událostí. Obsahuje přehled principů, na kterých je firma postavena.

Manuály činností - jsou popisy práce v jednotlivých procesech, funkcích nebo aktivitách. Vytyčují pracovní místa, kompetence, zodpovědnosti, návaznosti činností, přehled úkonů a činností, což pomáhá zaměstnancům s integrací ve firmě.

Firemní časopisy nebo noviny - jejichž obsahem mohou být přehledy budoucích akcí, rekapitulace minulých období, objasňování cílů firmy, výsledky a úspěchy firmy i úryvky článků z vnějšího prostředí. Součástí mohou být také jubilea, oceňování a podobně.

Nástěnky – které se společně se schránkou pro názory a dotazy zaměstnanců mohou stát velmi účinným a jednoduchým prostředkem pro oboustrannou komunikaci. Velmi důležité je umístění nástěnky na vhodné místo. Můžeme zde zveřejňovat, podobně jako

ve firemních časopisech a novinách, přehled plnění úkolů, plánů, konání akcí, také přehled denního plánu a podobně. Výhodou je možnost rychlé aktualizace informací.

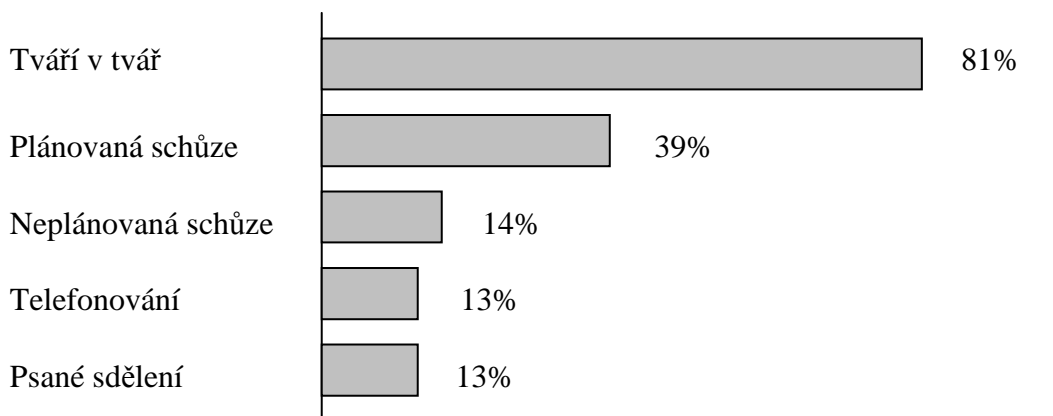
Intranet – je to interní elektronická síť podniku. Tato síť je majetkem firmy a je přístupná pouze zaměstnancům a oprávněným osobám. Jedná se o podobné chování jako u internetových stránek, ovšem zabezpečených před neoprávněným přístupem. Na intranet je možno umístit všechna data a informace potřebné pro zaměstnance, kteří spolu mohou pomocí intranetu také komunikovat prostřednictvím firemních e-mailů.

3.3.3 Jiné prostředky a formy interní komunikace

V rámci fungování firmy, řízení a vedení lidí existují také další možnosti, jak projevit zájem o vzájemně fungující vztahy se zaměstnanci. Mezi tyto prostředky patří například firemní předměty a dárky s logem firmy nebo firemní oblečení. Velkou váhu má také nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům za zvýhodněných podmínek.

Následující obr. 3.2 zachycuje procentuální využití jednotlivých médií manažery:

Obr. 3.2 Manažery využívaná média



Pramen: Steers R. M., Organizational Behavior, 1991, str. 412

Jednotlivé nástroje umožňují získání různých informací k různým účelům, ovšem aby byly zmíněné nástroje efektivní, musí být postaveny na zpětné vazbě. Je také nutné připomenout, že žádný nástroj interpersonální komunikace není sám o sobě úspěšný. Proto je třeba zaměstnancům firmy vysvětlit důvod využívání dané komunikace, přesvědčit je o užitečnosti a přínosu a pomoci jim se ztotožněním se s využívanými nástroji.

3.4 Bariéry snižující efektivitu interní komunikace

Bedrnová a Nový (2002) uvádí, že v sociální komunikaci se můžeme často setkat s různými druhy problémů a nedostatků, a to jak ve vnějším, tak i vnitřním prostředí. Mezi vnější rušení komunikačního procesu řadí tito autoři například nadměrný hluk, přílišné horko či chladno, blikající světla v místnosti, také přítomnost cizí osoby či nepohodlnou židli. Mezi vnitřní rušení procesu zahrnují například nepříznivý fyzický či zdravotní stav komunikujícího, bolest hlavy, stres nebo špatné emocionální rozpoložení.

Podle těchto autorů jsou z hlediska průběhu komunikačního procesu nejproblematictější vnitřní dlouhodobé poruchy, a to zejména proto, že řada z nich nejsou viditelné na první pohled a mohou se projevit zprostředkovaně nebo až po delší době. Informace mohou být jednotlivými zaměstnanci vnímány různě, to je ovlivněno zejména rozdíly v úrovni znalostí, rozdíly v kultuře, v sociálním zařazení jednotlivých pozic v organizaci, neboli tzv. statusem. Vliv mají také emoce, postoje a komunikační dovednosti. Mezi komunikační dovednosti řadíme celý proces komunikace, umění argumentace, schopnost naslouchat a přizpůsobit se momentálním podmínkám.

Koontz a Weihrich (1993) považují poruchy komunikace za jeden z nejzávažnějších problémů v organizaci, protože tyto poruchy jsou často příznakem vážnějších problémů, jako jsou špatné plánování, nevhodná organizační struktura, nejasné standardy nebo pocity nejistoty. Pokud se některá z těchto bariér objeví, mělo by být pátráno po příčinách, protože neřešení takových problémů může způsobit poškození dobrého jména firmy nebo také finanční ztráty.

Hloušková (1998) řadí mezi bariéry zejména zastaralou organizaci práce, špatný rozhodovací proces a příliš vysokou hierarchickou strukturu. Dále nedostatečnou otevřenost, slabou snahu a zájem pochopit svého komunikačního partnera, nedostatečnou zpětnou vazbu, nebo také jednosměrnou vnitropodnikovou komunikaci.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) zaměřují pozornost zejména na odlišné názory a zkušenosti, díky kterým mohou jedinci interpretovat tutéž informaci různým způsobem, selektivní vnímání, což znamená, že dochází ke zkreslení informací. Dále se autoři zmiňují o vyhodnocení sdělení příjemcem dříve, než je komunikace dokončena, což může být tvořeno na základě zkušeností s odesilatelem nebo na hodnocení jeho osoby. Můžeme se setkat také se sémantickými problémy, což znamená, že pro komunikátory znamenají

tatáž slova odlišný význam nebo se snahou manipulovat s informacemi takovým způsobem, aby byly vnímány pozitivněji, čemuž říkáme filtrování. Velmi závažným problémem v komunikaci je také časová tíseň, což znamená, že je formálním kanálem vynechán někdo, kdo by se měl komunikace zúčastnit. Problémem může být také komunikační přetížení, které je důsledkem mnoha pracovních povinností, přičemž není možno zapamatování všech informací.

Koontz a Weihrich (1993) navíc doplňují tyto bariéry o nedostatečné plánování, nevyjasnění budoucích činů, špatné vyjádření sdělení, ztráty při přenosu, zadržení sdělení, neosobní komunikaci, neochotu komunikovat a kritiku. Tito autoři také kladou důraz na problém přemíry informací, která vyúsťuje v informační záplavu, na kterou mohou zaměstnanci reagovat například ignorací komunikace, filtrováním informací, dopouštěním se chyb při zpracování nebo odkládáním práce.

Neméně důležité jsou bariéry zařazované Duškovou (2008), jako neznalost informačních potřeb druhé strany, nedostatečné schopnosti a dovednosti komunikovat, nezáměr o komunikaci, špatné osobní vztahy mezi nadřízenými, podřízenými a kolegy, nedostatek času na komunikaci, dlouhý komunikační kanál, nedostatečnou motivaci ke komunikaci, jazykové bariéry nebo mocenské rozdíly.

Další skupinkou faktorů, které mohou snížit efektivitu komunikace jsou dle Bedrnové a Nového (2002) konflikty. Konflikty mohou způsobit malou ochotu ke spolupráci, snížit motivaci, zhoršit sociální klima na pracovišti, soupeření a další negativní důsledky. Avšak konflikty jsou také přirozenou součástí života jakékoliv organizace, které nemohou být nikdy zcela eliminovány. To by ani nebylo žádoucí, protože by tím mohlo dojít ke stagnaci firmy a ztrátě schopnosti reagovat na změny.

Zdroje konfliktů mohou být například odlišná očekávání, informační zkreslení, osobnostní rozdíly, nevyjasněné cíle a odpovědnosti a podobně, přičemž základním problémem konfliktů je skutečnost, že dochází k potlačení racionálního jednání emocemi a to se podepisuje také na argumentech, nerespektování autority, ztrátou sebekontroly nebo narušenou komunikací.

Typy konfliktů můžeme dělit na konflikty představ, které jsou zapříčiněny rozdílným vnímáním a představami nebo konflikty názorů, které vycházejí z rozdílného hodnocení a odlišné interpretace. Dále může jít o rozdílné postoje nebo rozdílné zájmy.

V celkovém hodnocení se nejedná o to se konfliktům zcela vyhnout, ale snažit se, aby neměly destruktivní důsledky, ale naopak vedly k inovacím a zlepšení.

3.5 Zlepšení komunikace v organizaci

Szilagyi a Wallace (1990) doporučují, jak snížit množství bariér v komunikaci, a to zlepšením způsobu předávání informací, vylepšením dovedností manipulací s informacemi i snahou porozumět informacím ostatních. Z pohledu manažerů je třeba volit takové výrazy a symboly, aby byly jasné a srozumitelné pro všechny příjemce. Manažeři by měli vyvíjet snahu o vzájemné porozumění mezi zaměstnanci.

Princip zpětné vazby spočívá ve vybudování efektivní oboustranné komunikace. U komunikace tváří v tvář je nutno si všímat znaků, které vytváří příjemce, protože tyto znaky označují jak byly informace přijaty. Je velmi důležité, aby existovala možnost vyjasnění případných otázek i ve vztahu k písemné komunikaci.

Principem komunikačních technologií je zajistit fungování toků, které posilují ostatní. Například mluvená řeč může být podpořena krátkým písemným sdělením, aby příjemce nezapomněl na detaily, které nebyl schopen najednou zaznamenat.

Zaměstnanci reagují na informace nejen podle obsahu sdělení, ale také podle načasování sdělení. Jedním z efektivních způsobů spočívá ve standardizaci načasování specifických zpráv. Pokud je určen čas, kdy je sdělení pravidelně oznamováno, zaměstnanci v té době zpozorní a vyčkávají zprávy. Zároveň je třeba pro lepší fungování organizace regulovat informační toky tak, aby nedocházelo k přetížení informacemi. Jedná se v podstatě o limitování rozsahu informací podle důležitosti a podle kompetencí zaměstnanců.

Vedle oficiálních toků existují také neoficiální toky. Jedná se především o tzv. „šuškandu“. Ta slouží jako vedlejší komunikace a je často rychlejší než oficiální systém. „Šuškandu“ nelze nikdy zcela zničit, protože jejím prostřednictvím jsou uspokojovány mnohé psychologické potřeby. Proto je lepší ji využít a jejím prostřednictvím podpořit oficiální informace.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (2004) obohacuje tuto problematiku o zlepšení komunikace pomocí vyjednávání, kdy se jedná o vytvoření společného rozhodnutí. Při vyjednávání lze použít různé taktiky, jako jsou tým tvořenou dobrou a zlou osobou,

vytloukání výhody, kdy se snažíme po dosažení dohody docílit dodatečných změn, společné řešení problémů, proto aby nedocházelo k úplné spokojenosti z jedné strany, ale k naprosté nespokojenosti na straně druhé, drobnými ústupky nebo hrozbu konkurence. S touto tematikou také souvisí upozornění Bedrnové a Nového (2002) na umění dobré argumentace, která spočívá ve správné formulaci názoru, a to věcně, stručně, srozumitelně vyjádřit svůj názor a postoj k problematice, bez emocí, napadání komunikujícího partnera a urážlivých formulací.

Při řešení konfliktních situací rozlišují Bedrnová a Nový (2002) zejména dva možné způsoby chování, a to racionální chování a emocionální chování. Jedinci, u kterých převládá racionalita, budou pravděpodobně zvládat konfliktní situace lépe jak vnitřně, tak i z pohledu vnějších reakcí. Za vhodnější je tedy posuzován racionální způsob chování. Řešení konfliktů je velmi složitá otázka a nelze stanovit obecná pravidla, která by bylo možno aplikovat v každém případě. Obecně platí, že účinným postupem řešení konfliktů vyžaduje zachovat klidnou hlavu a náhled na danou problematiku. Hlavním úkolem manažera je do hloubky prozkoumat problém, porozumět mu a zohlednit pohledy všech zúčastněných stran. Zároveň je důležité zprostředkovat konstruktivní komunikace mezi zúčastněnými stranami.

Hloušková (1998) považuje za východisko zlepšení komunikace zmapování, ve které fázi se komunikace nachází:

1. fáze pseudokomunikace – jedná se o pouhé předstírání skutečné komunikace, ať už o vědomé či nevědomé. Tato komunikace je pouze všeobecná, neříká nic konkrétního a zároveň mluví jen o některých skutečnostech. Jedná se o laskavou či vykalkulovanou komunikaci, která nevede k velkému důsledku, přičemž se jde o snahu vyhnout se konfliktům, protože zaměstnanci se obávají vyjádření vlastních názorů. Mluvení v obecné rovině, stejně jako nemluvení o některých skutečnostech, je pro opravdovou komunikaci ničující. Proto je důležité, aby manažeři dokázali vyjádřit svůj vlastní názor.

2. fáze manipulativní – také nazývána jako fáze chaosu, je fáze, ve které její účastníci vnímají individuální rozdíly, ale vnímají je jako překážku, kterou je nutno odstranit či napravit. Tato fáze je chaotická, netvůrčí a nekonstruktivní, přičemž zpravidla vyhrává zaměstnanec se silnější pozicí. Tato komunikace se často objevuje na poradách

vrcholového vedení firem, kdy každý prosazuje problematiku svého útvaru, ale dialog nevede ke skutečné spolupráci.

3. fáze odbourávání komunikačních bariér – pojednává o zbavování se ovládacích návyků. Zakládá se na pochopení druhých, přičemž je potřeba přistupovat ke každému problému individuálně, bez předsudků. Je tedy nutné zbavení se vlastností, jako jsou sobectví, egocentrismus, předpojatost, potřeby napravovat druhé a podobně. Tato etapa může být pro autoritativní manažery velmi nesnadná, protože je těžké se oprostit od těchto vlastností.

4. fáze skutečné komunikace – znamená, že bylo docíleno opravdové komunikace a je zde poskytnut dostatečný prostor pro otevřenou komunikaci. Vážení si názoru druhých i tehdy, pokud s ním nesouhlasíme, vytváří pocit bezpečí a otevřenosti. Pokud budou ve firmě odměňováni ti, kteří mluví otevřeně a pravdivě, ostatní se také přizpůsobí. Navzdory předsudkům, skutečnou komunikaci lze vybudovat s lidmi nevzdělanými stejně jako těmi vzdělanými.

4. Charakteristika technik sběru empirických dat

Nový (1997, 63) definuje empirický sociologický výzkum jako „cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracovávání a interpretaci informací o sociální dimenzi objektivní reality.“

Předmětem psychologického a sociálně psychologického zkoumání jsou podle Bedrnové a Nového (2002) psychické a sociálně psychické jevy spojené s osobností člověka. Musíme brát ohled na to, že osoby není možné přesně identifikovat a jednotlivé osobnosti vnášejí do těchto jevů individuální rozmanitost, složitost a proměnlivost.

Cíl průzkumu může být podle těchto autorů například vytvořit podmínky pro překonání nedostatků, monitorovat kvalifikační strukturu zaměstnanců, zjistit důvody nestability zaměstnanců, nalézt příčiny výskytu vysoké zmetkovosti, úrazovosti či nemocnosti, ovlivnit výkon zaměstnanců nebo nalézt příčinu častých konfliktů v organizaci. Další cíl může být např. snaha přispět k vytvoření podmínek k úspěšnému uskutečnění změny v organizaci, upozornit na možné nedostatky v řízení lidských zdrojů atd. Nový (1997) poukazuje na to, že ve firmách probíhají sociologické průzkumy zejména v situacích kdy probíhají určité změny a dochází ke zhoršení jevů, jako jsou kvalita výroby, zvýšená fluktuace nebo nízká motivace. Zde se jedná o odhalení příčiny těchto negativních jevů.

Podle Bedrnové a Nového (2002) lze informace získat z výpovědí, které lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní výpovědi jsou skutečnosti související s psychikou člověka, jako jsou hodnoty, potřeby a zájmy, ale také prožívání a motivace, které jsou jinak než výpovědi dotazovaného nezjistitelné. Vnější skutečnosti jsou součástí objektivního světa a jsou to výpovědi o stavech nebo procesech, jako jsou výpovědi o jednání a výsledcích jednání, o ekonomických, sociálních, politických, kulturních a dalších podmínkách.

4.1 Vybraná metoda průzkumu

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) považují získávání dat v sociologickém výzkumu za nejdůležitější a nejcitlivější operaci empirického výzkumu. Kvalita těchto dat je závislá na správně vybrané metodě sběru a jejich přiměřené formě v dané situaci. Surynek, Komárková a Kašparová (2001), Bedrnová a Nový (2002) i Nový (1997) člení techniky empirického výzkumu do čtyř základních kategorií, které odpovídají zdrojům

informací. Dělí se na dotazování, pozorování, experiment a analýzu věčných skutečností. Nový (1997) navíc doplňuje tyto metody o dokumentární prameny. Pro objektivnější poznání se doporučuje kombinace několika metod sběru empirických dat, což například znamená, že osobní dotazování je doplněno pozorováním reakcí respondenta a podobně. V praxi se běžně uplatňují jak průzkumy, které se opírají o jednotlivé metody, tak kombinace dvou a více metod. Pro mou bakalářskou práci je relevantní forma dotazování.

Dotazování

Dotazování je nejběžnější a nejčastěji využívaná metoda sociologického průzkumu, která je založena na výpovědi respondentů. Její výhoda spočívá v možnosti pojmout velký počet respondentů. Nový (1997) uvádí, že tyto techniky zajišťují hromadné údaje o sociálních faktech, které jsou interpretovány prostřednictvím subjektivního vnímání. Zprostředkování objektivního světa jedincem je však zároveň největší slabinou těchto technik. Dotazování můžeme dále dělit na dotazník, anketu nebo rozhovor (interview).

Dotazník je určen k předání pro vyplnění konkrétním osobám. V dotaznících je možno požadovat od respondentů více a podrobnější informace, protože osobní předávání vzbuzuje u respondentů pocit důležitosti.

Anketa bývá předávána nepřesně definovanému souboru respondentů a jejich výběr je pouze v omezené moci výzkumníka. Při anketním dotazování se počítá s předáním co největšího počtu anketních lístků s tím, že i při malé návratnosti bude dosaženo dostatečného počtu odpovědí. Podle způsobu distribuce můžeme ankety rozlišit na poštovní, předávané nebo novinové.

Dotazník i anketa mají pevně stanovené pořadí a formu otázek, zpravidla s jednoznačně formulovanými variantami odpovědí. Oba typy jsou určeny k vyplnění samotnými respondenty, liší se však způsobem předávání respondentům a zpětným získáváním.

Rozhovor lze rozdělit na nestandardizovaný rozhovor, který nemá stanovenou přesnou formulaci otázek ani jejich závazné pořadí a rozvíjí se v průběhu rozhovoru, dále na standardizovaný rozhovor, který se rozvíjí na základě pevně stanovených otázek, u kterých jsou zpravidla uvedené varianty odpovědí a polostandardizovaný rozhovor, který je kombinací standardizovaného i nestandardizovaného rozhovoru, přičemž jeho nevýhoda je velká náročnost na tazatele a obtížné zpracování statistických výsledků.

Při dotazování lze využít otevřené otázky, které mají podobu dotazu s možností volného vyjádření odpovědi, uzavřené otázky, ty mají formu dotazu společně s variantami odpovědí, nebo kombinace otevřených i uzavřených otázek, které mají zformulovaný dotaz a uvedeny varianty odpovědí s tím, že jedna varianta není zformalizována a poskytuje respondentovi možnost volného vyjádření.

Otázky se dále dělí na přímé a nepřímé. Přímé otázky jsou formulovány tak, že je respondentovi zřejmý smysl dotazu, nepřímé otázky mají pro respondenta zjevný a samozřejmý význam, za kterým se však skrývá další význam. Nepřímé otázky napomáhají překonat neochotu sdělovat informace.

Nový (1997) uvádí, že otázky v dotazníku by se měly od sebe logicky odvíjet, přičemž by respondent neměl prohlédnout záměr tazatele. Důležité je také pravidlo posloupnosti otázek. Je třeba dbát na to, aby první otázka v dotazníku nebo rozhovoru respondenta příznivě naladila a motivovala ho k pokračování. Poté může být zařazen blok otázek obtížných, po kterém by měly následovat snadné otázky, které nevyžadují plné soustředění.

Bedrnová a Nový (2002) uvádí několik doporučení jak formulovat otázky při dotazování: otázky musí být formulovány jednoduše, jasně a srozumitelně, nesmějí být sugestivní, formulace otázek nesmí umožňovat více způsobů výkladu a vždy musí být umožněno hodnocení na plné stupnici. Otázky nesmí být příliš dlouhé. Na minulé děje je možné se ptát jen s ohledem na význam, jaký mají pro člověka, přičemž všechny neznámé nebo nejasné skutečnosti je nutno v otázce přesně vysvětlit. U každé otázky musí mít respondent pocit, že je důležitá vzhledem k tématu šetření.

Surynek, Komárková a Kašparová (2001) navíc doplňují, že dotazy se mohou týkat jen skutečností, u kterých se dotázaný nemusí obávat, že při odpovědi se sníží jeho prestiž, nebo se ho odpověď jinak nepříjemně dotkne. V průběhu průzkumu je dobré pokládat otázky na obdobné skutečnosti, kde odpovědi dotazovaného by si měly být blízké nebo by měly být totožné, ovšem ověřování pomocí kontrolních dotazů by dotázaný neměl postřehnout. Výzkumníci také využívají zmatení celkové orientace dotazů. Zdánlivý, na první pohled patrný smysl dotazů by měl být poněkud jiný, než jaký je skutečný záměr průzkumu.

4.2 Etapy empirického šetření

Nový (1997) rozděluje realizaci sociologického průzkumu do tří následujících etap:

1. Přípravná etapa

Tato etapa je nejnáročnější a zároveň nejdůležitější, přičemž představuje sled základních kroků, jež rozhodně ovlivní množství a konečnou kvalitu získaných informací. V této fázi je nutné rozhodnout některé důležité údaje:

Formulace cíle průzkumu - zadání průzkumu na podnikové úrovni musí vycházet z potřeby řešení konkrétního problému organizace. Zadání je nezbytné formulovat jasně, jednoznačně a přiměřeně ve vztahu k rozsahu problému, přičemž cíl musí být splnitelný.

Pracovní hypotézy - jsou to domněnky a jednoduchá tvrzení, ve kterých formulujeme očekávané zjištění průzkumu. Jejich funkce spočívá ve shrnutí dosavadní úrovně poznání zkoumaného problému a jsou současně ukazatelem orientace další práce. V průběhu průzkumu dochází k ověřování hypotéz, tedy k jejich potvrzení nebo vyvrácení.

Objekt a předmět průzkumu - objekt může být určitá oblast sociální skutečnosti nebo určité společenské vztahy obsahující sociální rozpor. Objektem je ta část, na niž se zaměřuje proces poznávání, což je zpravidla určitá sociální skupina. Za předmět zkoumání se považují významné stránky, vlastnosti a zvláštnosti objektu.

Stanovení zkoumaného vzorku - při stanovování zkoumaného vzorku je nutné vycházet v první řadě z velikosti základního souboru. V sociologickém průzkumu je možné, že objektem je velká skupina lidí, běžnými prostředky zcela nebo jen těžko postižitelná. Jedná se například o celou populaci státu nebo také zaměstnance velké firmy. V takovém případě se stanovuje statistickými postupy vzorek, který reprezentuje celý soubor. To znamená, že veškerá zjištění získaná v daném vzorku lze vztáhnout s určitou stanovenou mírou pravděpodobnosti na celý soubor.

Místo a čas průzkumu - pro maximální objektivitu získávaných informací je nezbytné zvolit vhodné místo a zejména dobu jejich získávání.

Časový harmonogram a rozpočet nákladů – harmonogram průzkumu zachycuje jednotlivé etapy šetření v časovém horizontu. Vzhledem k velké dynamice sociální reality je nutné minimalizovat dobu, ve které jsou získávány odpovědi respondentů, protože při

velkých souborech hrozí nebezpečí, že v průběhu dotazování se změní sociální realita, která je předmětem průzkumu. Sociologický průzkum je finančně náročná záležitost, proto bývá často vyžadován předběžný rozpočet nákladů na realizaci průzkumu.

Nástroje získání empirických dat – výběr nástroje je závislý na cíli průzkumu, charakteru problému, množství respondentů a na představách o zpracování informací.

2. Realizační etapa

Postup prací v této fázi je orientován především na přípravu průzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. Nezbytnou podmínkou získání maximálně objektivních informací je přiměřená motivace respondentů. Je nutné vysvětlit respondentům cíl, záměry i předpokládané využití výsledků průzkumu a maximálně je zainteresovat, aby nedošlo ke znehodnocení dat nezájmem nebo zkreslením respondenty. Poté následuje vlastní získávání sociálních informací v podobě předložení a vyplnění dotazníků, anketních listů, uskutečnění rozhovorů a podobně. Celá realizační fáze je tedy řadou činností, které musí být koordinovány řízeny a organizovány. Nároky na tuto řídicí práci jsou závislé v první řadě na rozsahu průzkumné akce.

3. Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace

Cíl této etapy je převést statistické charakteristiky a statistická zjištění k věcným informacím, jinak řečeno, přeložit zjištění z jazyka statistiky do jazyka sociologie. Prvním krokem v interpretaci je prostý popis existence jevů a jejich vlastností. V dalších krocích se jedná o posouzení toho, zda statisticky významné souvislosti mezi jevy potvrzují možné souvislosti, zda směr závislosti odpovídá vztahu příčiny a následku a zda je možné z vysledovaných pravidelností odvodit zákonitosti ve zkoumané sociální realitě.

V závěrečné zprávě o průzkumu je zdokumentován průběh průzkumu, jeho obsahové, organizační a metodické náležitosti. Závěrečná zpráva tvoří stejně významnou část jako samotné výsledky průzkumu. Obsahuje úvod, který vysvětluje smysl a cíle průzkumu, dále popis využití metody a popis zkoumaného souboru. Závěrečná zpráva dále obsahuje hlavní poznatky průzkumu, potvrzení či vyvrácení hypotéz, závěrečné shrnutí a také doporučení a návrh dalšího řešení.

5. Návrh postupu pro zmapování efektivity interní komunikace v organizaci

5.1 Příprava dotazníků

Z dříve zmíněných forem dotazování jsem zvolila písemnou formu dotazníku s uzavřenými otázkami, které jsou všechny postojové, takže umožňují hlubší statistické zpracování. Vytvořila jsem dva zrcadlové dotazníky, přičemž jeden je určen pro řadové zaměstnance a druhý pro manažery. Cíl těchto dotazníků je zhodnotit úroveň firemní komunikace mezi těmito zaměstnanci. Oba dotazníky se skládají z 20ti otázek. Dotazníky mohou vyplnit všichni zaměstnanci organizace nebo pouze vybraný vzorek zaměstnanců. Pro zvýšení návratnosti dotazníků jsem zvolila anonymní formu.

Hodnotící škála otázek se pohybuje v rozmezí hodnot od 0 do 4, kde jednotlivá čísla znamenají:

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nedokážu posoudit

U každé otázky mají respondenti instrukci, jak odpověď zaznamenat.

Seznam otázek:

Na úvod dotazníku doplní zaměstnanci identifikační znaky, které mají vliv na loajalitu zaměstnanců. Dále budou následovat samotné dotazy.

Pohlaví: ☐ muž ☐ žena

Vzdělání: ☐ vyučen ☐ vyučen s maturitou
☐ středoškolské ☐ vysokoškolské

Doba setrvání ve firmě:

☐ do 3 let ☐ 3 až 10 let ☐ nad 10 let

Otázka č. 1 pro podřízené:

Jste spokojen/a s komunikací na Vašem pracovišti?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 1 pro nadřízené:

Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci spokojeni s komunikací na pracovišti?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 2 pro podřízené:

Jste dostatečně informován/a o dění ve firmě?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 2 pro nadřízené:

Jsou Vaši podřízení dostatečně informováni o dění ve firmě?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 3 pro podřízené:

Dostáváte od svého nadřízeného jednoznačné, srozumitelné a pravdivé informace?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 3 pro nadřízené:

Dáváte svým podřízeným jednoznačné, srozumitelné a pravdivé informace?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 4 pro podřízené:

Má Váš nadřízený přesnou představu o tom, které informace od něho očekáváte?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 4 pro nadřízené:

Víte, které informace od Vás zaměstnanci očekávají?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 5 pro podřízené:

Jsou Vám pracovní příkazy vysvětleny tak, aby jste jim opravdu porozuměli?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 5 pro nadřízené:

Vysvětlujete svým podřízeným příkazy tak, aby jim opravdu rozuměli?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 6 pro podřízené:

Má sám Váš nadřízený dostatek informací, které od něho očekáváte?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 6 pro nadřízené:

Máte Vy sám/a dostatek informací?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 7 pro podřízené:

Máte pocit, že Vám informace poskytuje správná osoba?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 7 pro nadřízené:

Dostávají Vaši podřízení informace od kompetentní osoby?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 8 pro podřízené:

Dostáváte potřebné informace včas?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 8 pro nadřízené:

Podáváte zaměstnancům informace včas?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 9 pro podřízené:

Má Váš nadřízený zájem o efektivní komunikaci?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 9 pro nadřízené:

Myslíte si, že Vaši podřízení vnímají Váš zájem o efektivní komunikaci?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 10 pro podřízené:

Umí Váš nadřízený naslouchat problémům?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 10 pro nadřízené:

Domníváte se, že umíte naslouchat problémům?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 11 pro podřízené:

Má Váš nadřízený dostatek času na komunikaci?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 11 pro nadřízené:

Máte dostatek času na komunikaci se zaměstnanci?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 12 pro podřízené:

Myslíte si, že Vaše vztahy s nadřízenými jsou přátelské?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 12 pro nadřízené:

Myslíte si, že Vaše vztahy s podřízenými jsou přátelské?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 13 pro podřízené:

Je Vaše práce nadřízenými patřičně oceňována?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 13 pro nadřízené:

Oceňujete patřičně své zaměstnance?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 14 pro podřízené:

Jsou na pracovišti vytvořeny podmínky pro sdělování informací o pracovních problémech?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 14 pro nadřízené:

Vytváříte vhodné podmínky pro sdělování informací o pracovních problémech?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 15 pro podřízené:

Domníváte se, že informace, které směřujete k nadřízeným, se k nim také dostanou v nezkreslené podobě?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 15 pro nadřízené:

Domníváte se, že dostáváte informace od svých podřízených v nezkreslené podobě?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 16 pro podřízené:

Můžete informovat svého nadřízeného o problémech na svém pracovišti?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 16 pro nadřízené:

Mohou Vás zaměstnanci informovat o problémech na svém pracovišti?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 17 pro podřízené:

Máte strach informovat své nadřízené o negativních skutečnostech?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 17 pro nadřízené:

Mají podřízení strach Vás informovat o negativních skutečnostech?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 18 pro podřízené:

Informujete nadřízené o svých nápadech na zlepšení?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 18 pro nadřízené:

Informují Vás zaměstnanci o svých nápadech na zlepšení?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 19 pro podřízené:

Myslíte si, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení těchto problémů?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 19 pro nadřízené:

Berete při rozhodování v úvahu připomínky a názory k řešení podřízených?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 20 pro podřízené:

Domníváte se, že nadřízený dále šíří informace, které měly zůstat mezi Vámi a nadřízeným?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

Otázka č. 20 pro nadřízené:

Šíříte dále informace, které měly zůstat mezi Vámi a podřízeným?

Uved'te číslo vybrané odpovědi:

5.2 Pilotáž

Pilotáž navrženého seznamu otázek pro dotazník jsme provedla na vybraném pracovišti jedné soukromé firmy. Na tomto pracovišti je 20 zaměstnanců a jeden vedoucí. Vzdělanostní struktura těchto zaměstnanců je různorodá, od vyučených až po středoškoláky s maturitou.

Z výsledků pilotáže jsem zjistila, že je zapotřebí dotazníky upravit. Úpravy se týkají jak úvodu, tak i formulace a pořadí otázek.

Je nutné do dotazníku doplnit úvod, ve kterém budou respondentům nastíněny důvody proč by měli dotazník vyplnit a vysvětlení jakým způsobem zaznamenat vybranou odpověď. V úvodu nesmí chybět upozornění o zachování anonymity respondenta. Tento úvod by měl být společný pro řadové zaměstnance i pro manažery.

Bylo zapotřebí přeformulovat případně doplnit otázky č. 1, 2, 3, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 17, 18., protože jejich formulace byla nejednoznačná, nesrozumitelná nebo zavádějící. Otázka č. 7 byla vypuštěna, protože ani řadoví zaměstnanci ani manažeři nemohou posoudit, zda informace sděluje správná osoba. Otázka číslo 15 byla taktéž vypuštěna, protože se ukázalo, že by respondenti mohli obtížně posoudit, zda zůstaly informace nezkreslené.

Počet otázek po úpravách byl tedy z 20ti snížen na 18 a jejich struktura se zkvalitnila tak, aby na sebe otázky lépe logicky navazovaly a respondentům se v nich snadněji orientovalo. Pro větší přehlednost a logickou návaznost bylo přeorganizováno pořadí otázek a otázky byly rozděleny do tří významově odlišných problémových okruhů:

- otázky obecnějšího charakteru (celková spokojenost s komunikací apod.)
(č. otázek 1 až 4),
- otázky zaměřené na problémy komunikace mezi manažery a jejich podřízenými
(č. otázek 5 až 12),
- otázky zaměřené na obsah sestupné a obsah vzestupné komunikace
(č. otázek 13 až 18).

Jako nevhodné se ukázalo zařazení identifikačních znaků na začátek dotazníku, protože respondenti začali váhat, zda jejich anonymita bude skutečně zachována. Rovněž zde bylo zařazeno zbytečně mnoho těchto znaků, proto je vhodné vybrat jenom některé z nich v závislosti na struktuře respondentů, kteří se budou účastnit konkrétního průzkumu.

Na závěr dotazníků jsme ještě připojila poděkování za vyplnění dotazníku ve tvaru: „Děkujeme Vám za ochotu vyplnit dotazník.“

5.3 Konečná verze dotazníků

Úvod pro řadové zaměstnance:

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí dotazníkového průzkumu, zaměřeného na zjišťování spokojenosti s komunikací na Vašem pracovišti. Výsledky budou využity pro navržení opatření, která mohou problémy s komunikací mezi Vámi a Vaším vedoucím zlepšit. Tento dotazník je anonymní a Váš nadřízený uvidí pouze výsledky průzkumu a návrhy opatření.

Instrukce k vyplňování:

U každé otázky vyberte a v daném políčku zakřížkujte jednu odpověď, která je vyjádřena číslem na následující číselné stupnici:

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nedokážu posoudit

Otázka č. 1 pro podřízené:

Jste celkově spokojen/a s formální komunikací na Vašem pracovišti?

4	3	2	1	0

Otázka č. 1 pro nadřízené:

Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci celkově spokojeni s formální komunikací na pracovišti?

4	3	2	1	0

Otázka č. 2 pro podřízené:

Jste dostatečně informován/a od svých nadřízených o dění ve firmě?

4	3	2	1	0

Otázka č. 2 pro nadřízené:

Jsou Vaši podřízení dostatečně informováni od Vás nebo Vašich nadřízených o dění ve firmě?

4	3	2	1	0

Otázka č. 3 pro podřízené:

Dostáváte od Vašeho nadřízeného potřebné informace včas?

4	3	2	1	0

Otázka č. 3 pro nadřízené:

Podáváte Vaším podřízeným informace včas?

4	3	2	1	0

Otázka č. 4 pro podřízené:

Projevuje Váš nadřízený zájem o efektivní komunikaci s Vámi?

4	3	2	1	0

Otázka č. 4 pro nadřízené:

Myslíte si, že Vaši podřízení vnímají Váš zájem o efektivní komunikaci s nimi?

4	3	2	1	0

Otázka č. 5 pro podřízené:

Umí Váš nadřízený naslouchat problémům, které máte v práci?

4	3	2	1	0

Otázka č. 5 pro nadřízené:

Domníváte se, že umíte naslouchat problémům, které mají Vaši podřízení v práci?

4	3	2	1	0

Otázka č. 6 pro podřízené:

Má Váš nadřízený dostatek času na komunikaci s Vámi?

4	3	2	1	0

Otázka č. 6 pro nadřízené:

Máte dostatek času na komunikaci s podřízenými?

4	3	2	1	0

Otázka č. 7 pro podřízené:

Myslíte si, že Vaše vztahy s nadřízenými jsou přátelské?

4	3	2	1	0

Otázka č. 7 pro nadřízené:

Myslíte si, že Vaše vztahy s podřízenými jsou přátelské?

4	3	2	1	0

Otázka č. 8 pro podřízené:

Vysvětluje Vám nadřízený příkazy tak, aby jste jim opravdu porozuměli?

4	3	2	1	0

Otázka č. 8 pro nadřízené:

Vysvětlujete svým podřízeným příkazy tak, aby jim opravdu rozuměli?

4	3	2	1	0

Otázka č. 9 pro podřízené:

Má sám Váš nadřízený dostatek informací, které od něho očekáváte?

4	3	2	1	0

Otázka č. 9 pro nadřízené:

Máte Vy sám/a dostatek informací?

4	3	2	1	0

Otázka č. 10 pro podřízené:

Dokáže Váš nadřízený projevit spokojenost s Vaší prací, pokud k tomu má důvod?

4	3	2	1	0

Otázka č. 10 pro nadřízené:

Dokážete projevit Vaším podřízeným spokojenost s jejich prací, pokud k tomu máte důvod?

4	3	2	1	0

Otázka č. 11 pro podřízené:

Jsou Vaším vedoucím vytvořeny na pracovišti vhodné podmínky pro sdělování informací o pracovních problémech (na poradách, na osobních schůzkách, formou anonymních schránek připomínek nebo anonymních dotazníků a podobně)?

4	3	2	1	0

Otázka č. 11 pro nadřízené:

Vytváříte Vaším podřízeným vhodné podmínky pro sdělování informací o pracovních problémech (na poradách, na osobních schůzkách, formou anonymních schránek připomínek nebo anonymních dotazníků a podobně)?

4	3	2	1	0

Otázka č. 12 pro podřízené:

Domníváte se, že nadřízený dále šíří informace, které měly zůstat mezi Vámi a nadřízeným?

4	3	2	1	0

Otázka č. 12 pro nadřízené:

Šíříte dále informace, které měly zůstat mezi Vámi a podřízeným?

4	3	2	1	0

Otázka č. 13 pro podřízené:

Dostáváte od svého nadřízeného kvalitní informace (jsou jednoznačné, srozumitelné a pravdivé a podobně)?

4	3	2	1	0

Otázka č. 13 pro nadřízené:

Dáváte svým podřízeným kvalitní informace (jsou jednoznačné, srozumitelné a pravdivé a podobně)?

4	3	2	1	0

Otázka č. 14 pro podřízené:

Má Váš nadřízený přesnou představu o tom, které informace od něho očekáváte?

4	3	2	1	0

Otázka č. 14 pro nadřízené:

Víte, které informace od Vás podřízení očekávají?

4	3	2	1	0

Otázka č. 15 pro podřízené:

Můžete informovat svého nadřízeného o pracovních problémech na svém pracovišti?

4	3	2	1	0

Otázka č. 15 pro nadřízené:

Mohou Vás zaměstnanci informovat o problémech na svém pracovišti?

4	3	2	1	0

Otázka č. 16 pro podřízené:

Máte strach informovat své nadřízené o nepříjemných záležitostech na pracovišti?

4	3	2	1	0

Otázka č. 16 pro nadřízené:

Domníváte se, že Vaši podřízení mají strach informovat Vás o nepříjemných záležitostech na pracovišti?

4	3	2	1	0

Otázka č. 17 pro podřízené:

Informujete nadřízené o svých nápadech na řešení problémů?

4	3	2	1	0

Otázka č. 17 pro nadřízené:

Informují Vás zaměstnanci o svých nápadech na řešení problémů?

4	3	2	1	0

Otázka č. 18 pro podřízené:

Myslíte si, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení těchto problémů?

4	3	2	1	0

Otázka č. 18 pro nadřízené:

Berete při rozhodování v úvahu připomínky a názory k řešení podřízených?

4	3	2	1	0

Identifikační znaky:

Vzdělání: ☐ vyučen ☐ vyučen s maturitou
 ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské

Doba setrvání ve firmě:

☐ do 3 let ☐ 3 až 10 let ☐ nad 10 let

Konkrétní podoba obou dotazníků je uvedena v příloze č. 1 a 2.

5.4 Doporučení pro sběr a analýzu výsledků

Doporučuji, aby byly oba dotazníky distribuovány osobně, tzn. jak distribuci k respondentovi, tak i zpětnou distribuci zajistí tazatel osobně. Díky osobnímu předání dotazníků je možno zajistit 100% návratnost, protože je možné respondentům osobně vysvětlit cíl průzkumu, nebo také upřesnit případné nejasnosti v jednotlivých otázkách. Důležité rovněž je, že tazatel může okamžitě při odběru dotazníků provést jejich optickou kontrolu, zda jsou všechny správně vyplněné podle instrukcí.

Po ukončení sběru empirických dat je nutné nejdříve zjistit a do tabulky zapsat absolutní četnosti výskytu odpovědí respondentů. Z nich se následně vypočítají relativní četnosti, které mají větší vypovídací schopnost nežli pouze absolutní četnosti, zvláště při sledování většího souboru respondentů. Vzhledem k tomu, že dotazník obsahuje pouze postojové otázky, je vhodné rovněž zpracovat další statistickou veličinu, kterou je vážený aritmetický průměr (dále jen VAP) podle následujícího vzorce:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i = \frac{x_1 n_1 + x_2 n_2 + \dots + x_k n_k}{n}$$

n_i - počet jednotek i-té třídy

x_i - hodnota i-té třídy

\bar{x} = VAP – vážený aritmetický průměr

6. Závěr

Teoretické poznatky o komunikaci v organizacích jsou základ pro její správné praktické fungování. Představy o správně fungující komunikaci se u manažerů firem velmi často liší, proto je pochopení a správné fungování interpersonální i vnitropodniková komunikace velmi složitá záležitost.

Pro fungování každé organizace je nezbytné budovat funkční systém formální komunikace. Z tohoto důvodu byl cíl mé bakalářské práce zmapovat problematiku fungování interpersonální komunikace a formální komunikace v organizacích tak, jak ji uvádí česká i zahraniční literatura.

Výstupem mé práce jsou dva zrcadlově vytvořené dotazníky, jejichž úkolem je zmapovat úroveň komunikace mezi řadovými zaměstnanci a manažery ve firmě. Na jejich základě je možné porovnat, zda se názory řadových zaměstnanců na formální komunikaci shodují nebo významně odlišují od názorů manažerů. Smysl dotazníků spočívá v odкрыtí případných nedostatků v interpersonální komunikaci a tím bude manažerům umožněna následná možnost zlepšení.

Kvalitní informace rozhodují o kvalitním rozhodování manažerů. Proto je třeba, aby manažeři přikládali patřičný význam interní komunikaci v organizacích, a to zejména sestupné a vzestupné komunikaci, ale také horizontální a diagonální komunikaci. Manažeři by měli vyvíjet snahu o vzájemné porozumění mezi nimi a řadovými zaměstnanci, přičemž dobře komunikující manažeři projevují snahu o vzájemné propojení jednotlivých zaměstnanců tak, aby bylo umožněno porozumění a spolupráce. Z tohoto důvodu je potřeba nalézt vhodný systém komunikace a snažit se o jeho neustálé zdokonalování tak, aby byla zajištěna efektivní informovanost řadových zaměstnanců a zároveň aby bylo manažerům samotným umožněno efektivní provádění všech manažerských funkcí.

Seznam literatury

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 569 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 329 s. ISBN 80-85839-09-1.

DONNELLY, James, H.; GIBSON, James, L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 815 s. ISBN 80-7169-422-3.

DUŠKOVÁ, Anna. *Sylaby k přednáškám „Organizační chování“*. Ostrava: VŠB-TU, 2008. 68 s.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 102 s. ISBN 80-7169-550-5.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

NOVÝ Ivan. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada 1997 221 s. ISBN 80-7169-434-9.

SURYNEK, Alois; KOMÁRKOVÁ, Růžena.; KAŠPAROVÁ, Eva. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-038-4.

STEERS, Richard, M. *Introduction to Organizational Behavior*. 4th ed. New York: HarperCollins Publishers, 1991. 659 s. ISBN 0-673-53608-4.

SZILAGYI, Andrew, D.; WALLACE, Marc, J. *Organizational Behavior and Performance*. 1st ed. New York : HarperCollins Publishers, 1990. 896 s. ISBN 0-673-38988-X.

TUBBS, Stewart, L.; MOSS, Syslvia. *Human Communication*. 6th ed. London: McGrawHill, 1991. 446 s. ISBN 0-07-065404-2.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2009

.....

Urbančíková Veronika

Adresa trvalého pobytu studenta:

Opavská 685, Vítkov 749 01

Seznam příloh

Příloha č. 1.: Dotazník pro řadové zaměstnance.

Příloha č. 2.: Dotazník pro manažery.

Dotazník pro řadové zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí dotazníkového průzkumu, zaměřeného na zjišťování spokojenosti s komunikací na Vašem pracovišti. Výsledky budou využity pro navržení opatření, která mohou problémy s komunikací mezi Vámi a Vaším vedoucím zlepšit. Tento dotazník je anonymní a Váš nadřízený uvidí pouze výsledky průzkumu a návrhy opatření.

Instrukce k vyplňování: u každé otázky vyberte a v daném políčku zakřížkujte jednu odpověď, která je vyjádřena číslem na následující číselné stupnici:

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nedokážu posoudit

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		4	3	2	1	0
1.	Jste celkově spokojen/a s formální komunikací na Vašem pracovišti?					
2.	Jste dostatečně informován/a od svých nadřízených o dění ve firmě?					
3.	Dostáváte od Vašeho nadřízeného potřebné informace včas?					
4.	Projevuje Váš nadřízený zájem o efektivní komunikaci s Vámi?					
5.	Umí Váš nadřízený naslouchat problémům, které máte v práci?					
6.	Má Váš nadřízený dostatek času na komunikaci s Vámi?					
7.	Myslíte si, že Vaše vztahy s nadřízenými jsou přátelské?					
8.	Vysvětluje Vám nadřízený příkazy tak, aby jste jim opravdu porozuměli?					

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		4	3	2	1	0
9.	Má sám Váš nadřízený dostatek informací, které od něho očekáváte?					
10.	Dokáže Váš nadřízený projevit spokojenost s Vaší prací, pokud k tomu má důvod?					
11.	Jsou Vaším vedoucím vytvořeny na pracovišti podmínky pro sdělování informací o pracovních problémech (na poradách, na osobních schůzkách, formou anonymních schránek připomínek nebo anonymních dotazníků a podobně)?					
12.	Domníváte se, že nadřízený dále šíří informace, které měly zůstat mezi Vámi a nadřízeným?					
13.	Dostáváte od svého nadřízeného kvalitní informace (jsou jednoznačné, srozumitelné a pravdivé a podobně)?					
14.	Má Váš nadřízený přesnou představu o tom, které informace od něho očekáváte?					
15.	Můžete informovat svého nadřízeného o pracovních problémech na svém pracovišti?					
16.	Máte strach informovat své nadřízené o nepříjemných záležitostech na pracovišti?					
17.	Informujete nadřízené o svých nápadech na řešení problémů?					
18.	Myslíte si, že vedoucí bere v úvahu při rozhodování Vaše připomínky a názory k řešení těchto problémů?					

Identifikační znaky:

Vzdělání: ☐ vyučen ☐ vyučen s maturitou
 ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské

Doba setrvání ve firmě:

☐ do 3 let ☐ 3 až 10 let ☐ nad 10 let

Děkujeme Vám za ochotu vyplnit dotazník.

Dotazník pro manažery

Vážení manažeři,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí dotazníkového průzkumu, zaměřeného na zjišťování spokojenosti s komunikací na Vašem pracovišti. Výsledky budou využity pro navržení opatření, která mohou problémy s komunikací mezi Vámi a řadovými pracovníky zlepšit. Tento dotazník je anonymní.

Instrukce k vyplňování: u každé otázky vyberte a v daném políčku zakřížkujte jednu odpověď, která je vyjádřena číslem na následující číselné stupnici:

4	3	2	1	0
Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Nevím, nedokážu posoudit

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		4	3	2	1	0
1.	Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci celkově spokojeni s formální komunikací na pracovišti?					
2.	Jsou Vaši podřízení dostatečně informováni od Vás nebo Vašich nadřízených o dění ve firmě?					
3.	Podáváte Vaším podřízeným informace včas?					
4.	Myslíte si, že Vaši podřízení vnímají Váš zájem o efektivní komunikaci s nimi?					
5.	Domníváte se, že umíte naslouchat problémům, které mají Vaši podřízení v práci?					
6.	Máte dostatek času na komunikaci s podřízenými?					
7.	Myslíte si, že Vaše vztahy s podřízenými jsou přátelské?					
8.	Vysvětľujete svým podřízeným příkazy tak, aby jim opravdu rozuměli?					

Číslo otázky	Otázka	Varianty odpovědí				
		4	3	2	1	0
9.	Máte Vy sám/a dostatek informací?					
10.	Dokážete projevít Vaším podřízeným spokojenost s jejich prací, pokud k tomu máte důvod?					
11.	Vytváříte Vaším podřízeným vhodné podmínky pro sdělování informací o pracovních problémech (na poradách, na osobních schůzkách, formou anonymních schránek připomínek nebo anonymních dotazníků a podobně)?					
12.	Šíříte dále informace, které měly zůstat mezi Vámi a podřízeným?					
13.	Dáváte svým podřízeným kvalitní informace (jsou jednoznačné, srozumitelné a pravdivé a podobně)?					
14.	Víte, které informace od Vás podřízení očekávají?					
15.	Mohou Vás zaměstnanci informovat o problémech na svém pracovišti?					
16.	Domníváte se, že Vaši podřízení mají strach informovat Vás o nepříjemných záležitostech na pracovišti?					
17.	Informují Vás zaměstnanci o svých nápadech na řešení problémů?					
18.	Berete při rozhodování v úvahu připomínky a názory k řešení podřízených?					

Identifikační znaky:

Vzdělání: ☐ vyučen ☐ vyučen s maturitou
 ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské

Doba setrvání ve firmě:

☐ do 3 let ☐ 3 až 10 let ☐ nad 10 let

Děkujeme Vám za ochotu vyplnit dotazník.